

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАЗОВЫЙ КУРС**

Направление и направленность (профиль)  
38.03.01 Экономика. Цифровые технологии в экономике

Год набора на ОПОП  
2023

Форма обучения  
очная

Владивосток 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент базовый курс» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №954) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Веролайнен С.И., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, [Sergey.Verolaynen@vvsu.ru](mailto:Sergey.Verolaynen@vvsu.ru)*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 16.04.2025 , протокол № 6

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

| ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН<br>ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ |                  |
|-------------------------------------------|------------------|
| Сертификат                                | М_1576159920     |
| Номер транзакции                          | 0000000000EAD940 |
| Владелец                                  | Ослопова М.В.    |

## 1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент базовый курс» является развитие компетенций и способностей решения проблем и задач рационального использования ресурсов органов государственной власти, местного самоуправления, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций с использованием инструментов и моделей стратегического менеджмента, в том числе развитие навыков выявления и оценки сильных и слабых сторон организации, проведения стратегического анализа конкретных ситуаций; оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений; оценки конкурентных преимуществ и выработки стратегических направлений развития, построения стратегий, стратегических планов и целевых программ для повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления, разработки и реализации политики результативного исполнения государственных и муниципальных полномочий; разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; разрабатывать сценарии инвестиционных проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды.

Основными задачами дисциплины являются:

- изучение классических и современных концепций и теорий стратегического менеджмента во взаимосвязи с эволюцией концепций, научных положений, тенденциями и проблемами развития и стратегического управления на государственном и муниципальном уровне;
- освоение инструментов стратегического менеджмента, используемых в практике разработки стратегий, стратегических планов и программ основных стратегических направлений развития организаций и территорий;
- формирование управленческих компетенций, позволяющих активно и творчески участвовать в разработке и практическом применении современных подходов, методов и моделей стратегического развития;
- развитие индивидуального потенциала, способностей к творческому, системному и стратегическому мышлению.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

| Название<br>ОПОП ВО,<br>сокращенное | Код и<br>формулировка<br>компетенции                                                                   | Код и<br>формулировка<br>индикатора<br>достижения<br>компетенции                                             | Результаты обучения по дисциплине |                         |                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |                                                                                                        |                                                                                                              | Код<br>результата                 | Формулировка результата |                                                                                                                                            |
| 38.03.01<br>«Экономика»<br>(Б-ЭУ)   | ПКВ-2 :<br>Способен<br>выявлять<br>новые<br>рыночные<br>возможности,<br>разрабатывать<br>экономические | ПКВ-2.1к :<br>Разрабатывает<br>экономические<br>планы по<br>внедрению<br>новых<br>рыночных<br>возможностей в | РД2                               | Умение                  | ПКВ-2 : Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений; |

|  |                                |                                                                                                                              |     |        |                                                                                                                                            |
|--|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | планы деятельности организаций | деятельность организации и созданию новых предприятий                                                                        |     |        |                                                                                                                                            |
|  |                                | ПКВ-2.2к :<br>Обосновывает выбор оптимального организационно-управленческого решения с экономической оценкой его последствий | РД2 | Умение | ПКВ-2 : Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений; |

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

| Воспитательные задачи                                                 | Формирование ценностей      | Целевые ориентиры                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Формирование гражданской позиции и патриотизма</b>                 |                             |                                                                 |
| Развитие патриотизма и гражданской ответственности                    | Созидательный труд          | Дисциплинированность<br>Активная жизненная позиция<br>Лидерство |
| <b>Формирование духовно-нравственных ценностей</b>                    |                             |                                                                 |
| Формирование ответственного отношения к труду                         | Гражданственность           | Гибкость мышления<br>Индивидуальность<br>Инициативность         |
| <b>Формирование научного мировоззрения и культуры мышления</b>        |                             |                                                                 |
| Развитие творческих способностей и умения решать нестандартные задачи | Высокие нравственные идеалы | Гуманность<br>Доброжелательность и открытость                   |
| <b>Формирование коммуникативных навыков и культуры общения</b>        |                             |                                                                 |
| Формирование культуры письменной речи и делового общения              | Жизнь<br>Коллективизм       | Креативное мышление<br>Лидерство                                |

## 2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

В результате освоения дисциплины, обучающиеся должны овладеть основным теоретическим понятийным аппаратом в области практического использования понятий, моделей и инструментов стратегического менеджмента для обеспечения деятельности органов государственной и муниципальной власти, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, коммерческих и некоммерческих организаций и транснациональных корпораций, иметь представление о взаимосвязи дисциплины с гражданским, финансовым, налоговым, бюджетным законодательством РФ, а также

пользоваться основными знаниями и умениями из области стратегического менеджмента в системе государственного, корпоративного и муниципального управления.

Дисциплина является базисом для изучения в последующем экономических дисциплин, при прохождении производственной практики, выполнении различных учебных и научно-исследовательских работ, а также необходима для подготовки выпускной квалификационной работы и выборе сферы будущей профессиональной деятельности выпускника.

### 3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

| Название<br>ОПОП ВО   | Форма<br>обуче-<br>ния | Часть<br>УП | Семестр<br>(ОФО)<br>или курс<br>(ЗФО,<br>ОЗФО) | Трудо-<br>емкость | Объем контактной работы (час) |            |       |      |                    |     | СРС | Форма<br>аттес-<br>тации |
|-----------------------|------------------------|-------------|------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------|------------|-------|------|--------------------|-----|-----|--------------------------|
|                       |                        |             |                                                | (З.Е.)            | Всего                         | Аудиторная |       |      | Внеауди-<br>торная |     |     |                          |
|                       |                        |             |                                                |                   |                               | лек.       | прак. | лаб. | ПА                 | КСР |     |                          |
| 38.03.01<br>Экономика | ОФО                    | Б1.В        | 6                                              | 4                 | 55                            | 18         | 36    | 0    | 1                  | 0   | 89  | Э                        |

### 4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

#### 4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

| № | Название темы                                    | Код ре-<br>зультата<br>обучения | Кол-во часов, отведенное на |       |     |     | Форма<br>текущего контроля                                                                                                                                                       |
|---|--------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-------|-----|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                  |                                 | Лек                         | Практ | Лаб | СРС |                                                                                                                                                                                  |
| 1 | Современная концепция стратегического управления | РД1,<br>РД2, РД3                | 2                           | 4     | 0   | 14  | Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE. |
| 2 | Стратегии в организации                          | РД1,<br>РД2, РД3                | 5                           | 10    | 0   | 15  | Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE. |

|                         |                                                                       |                  |           |           |          |           |                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-----------|----------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3                       | Стратегический анализ:<br>основные объекты, методы<br>и модели        | РД1,<br>РД2, РД3 | 5         | 8         | 0        | 15        | Обучающие и<br>проверочные тесты в<br>среде MOODLE.<br>Представление и<br>публичная защита<br>домашних заданий и<br>выполненных<br>ситуационных задач.<br>Прохождение он-лайн<br>тестирования в ЭОС<br>MOODLE. |
| 4                       | Основные элементы<br>стратегии организации и<br>порядок ее разработки | РД1,<br>РД2, РД3 | 2         | 5         | 0        | 15        | Обучающие и<br>проверочные тесты в<br>среде MOODLE.<br>Представление и<br>публичная защита<br>домашних заданий и<br>выполненных<br>ситуационных задач.<br>Прохождение он-лайн<br>тестирования в ЭОС<br>MOODLE. |
| 5                       | Стратегический выбор и<br>формирование стратегии.                     | РД1,<br>РД2, РД3 | 2         | 5         | 0        | 15        | Обучающие и<br>проверочные тесты в<br>среде MOODLE.<br>Представление и<br>публичная защита<br>домашних заданий и<br>выполненных<br>ситуационных задач.<br>Прохождение он-лайн<br>тестирования в ЭОС<br>MOODLE. |
| 6                       | Управление реализацией<br>стратегии                                   | РД1,<br>РД2, РД3 | 2         | 4         | 0        | 15        | Обучающие и<br>проверочные тесты в<br>среде MOODLE.<br>Представление и<br>публичная защита<br>домашних заданий и<br>выполненных<br>ситуационных задач.<br>Прохождение он-лайн<br>тестирования в ЭОС<br>MOODLE. |
| <b>Итого по таблице</b> |                                                                       |                  | <b>18</b> | <b>36</b> | <b>0</b> | <b>89</b> |                                                                                                                                                                                                                |

#### 4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

##### *Тема 1 Современная концепция стратегического управления.*

Содержание темы: Общая концепция стратегического управления. Эволюция и этапы развития стратегического управления. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента. Теория стратегии: основные элементы и базовые концепции. Объекты стратегического управления. Стратегический анализ.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

##### *Тема 2 Стратегии в организации.*

Содержание темы: Система стратегий организации. Классификация стратегий. Корпоративные стратегии (рост, стабильность, сокращение). Стратегии бизнес-уровня (конкурентные или деловые стратегии). Функциональные стратегии. Взаимосвязь и особенности стратегий разных уровней.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

### *Тема 3 Стратегический анализ: основные объекты, методы и модели.*

Содержание темы: Среды организации. Характеристика и цели анализа внешней среды организации. PEST-анализ макросреды: цель, структура, порядок проведения. Конкурентный анализ: модель 5 сил конкуренции по М. Портеру. Отраслевой анализ: цели, содержание, результаты. Причины конкурентного давления и возможные стратегические действия в зависимости от типа конкурентной ситуации. Понятие барьеров входа в отрасль. Концепция движущих сил конкуренции. Понятие ключевых факторов успеха. SWOT-анализ. Анализ внутренней среды организации методом срезов. SNW-анализ.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

### *Тема 4 Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки.*

Содержание темы: Понятие видения организации. Функция формирования видения. Понятие и значение миссии бизнеса. Основные компоненты миссии. Подходы к формированию миссии. Формулирование долгосрочных целей бизнеса: понятие цели, определение долгосрочных целей и их ключевых пространств. Критерии качества целей. Создание сбалансированной системы целей и задач. Иерархия целей: структура, правила построения.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

### *Тема 5 Стратегический выбор и формирование стратегии.*

Содержание темы: Моделирование стратегических процессов и ситуаций. Согласование интересов. Стратегические альтернативы. Стратегический выбор и критерии оценки стратегий. Основные понятия темы: целеполагание, миссия, видение, анализ среды, внешняя среда организации, внутренняя среда организации, организационные срезы, роль заинтересованных сторон в стратегическом управлении, стратегические альтернативы. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE и на портале Госслужбы.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

### *Тема 6 Управление реализацией стратегии.*

Содержание темы: Реализация стратегий: направления преобразований, элементы, подходы. Особенности и проблемы реализации стратегии в зависимости от типа организационной культуры. Реорганизация организационной структуры в процессе реализации стратегии. Управление изменениями.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

## **5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)**

### **5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы**

Учебный процесс основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в электронной образовательной среде.

При реализации программы дисциплины, в соответствии с требованиями ФГОС ВО, предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (в объёме не менее 50% аудиторских занятий) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков в изучаемой области. Используемые методы обучения требуют от студентов высокой включенности в процесс обучения и постоянной целенаправленной самостоятельной работы по достижению поставленных в освоении дисциплины целей.

Аудиторное обучение предусматривает интерактивные лекции, в частности, проблемные лекции; семинары в диалоговом режиме — проблемные семинары; групповые решения задач «мозговые штурмы»; публичной защиты выполненных домашних заданий и решённых задач.

Проблемная лекция предполагает постановку и разрешение поставленных проблем с различной степенью активизации студентов. В этих целях разработано необходимое методическое обеспечение: набор проблемных вопросов и тем для написания эссе и обсуждения на практических занятиях, тематика домашних контрольных заданий, набор задач и примерный перечень тестовых вопросов. Практические занятия и семинары проводятся в форме дискуссий, группового обсуждения поставленной проблемы для выработки совместных решений или поиска новых путей решения проблемы. Преподаватель при этом выполняет роль модератора: задаёт вопросы, комментирует предлагаемые ответы, предлагает возможные пути решения, стимулирует обмен мнениями.

В учебном процессе используются также игровые методы обучения: деловые игры, разыгрывание ролей, игровое проектирование. Основная цель проведения деловых игр — дать практику принятия управленческих решений на основе использования соответствующих методов, использующихся в практической деятельности органов государственной и муниципальной власти.

Формы и методы обучения, применяемые при изучении дисциплины, способствуют закреплению и овладению новыми знаниями и умениями, получению навыков в области использования современных методов принятия решений в сфере государственного и муниципального управления.

Групповая работа состоит в формировании малых групп, решающих одинаковые или сходные проблемы и защищающих сформированные ими решения в открытых дискуссиях с другими группами.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана и дает наибольший объем информации, обеспечивая глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньших затратах времени, чем это требуется большинству студентов в случае самостоятельного изучения материала. В процессе лекционного занятия студенты должны фиксировать основные моменты изучаемой темы в форме конспектов и схем, которые в дальнейшем при подготовке к практическим занятиям и контрольным мероприятиям будут способствовать быстрому восстановлению забытого материала.

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления изучаемых тем курса и охватывают все основные разделы дисциплины.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор конкретных примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входит модерирование процесса обсуждения, оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- качество и полнота ответов на вопросы, предлагаемые преподавателем и участниками;
- участие в дискуссиях и уровень аргументации;
- выступление с докладами и сообщениями по темам;
- выполнение проектных и иных заданий, выполненных при подготовке к практическому занятию;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий и организации дискуссий и деловых игр.

Доклады, презентации и сообщения отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний, а также корректность и строгость рассуждений.

Доклады, презентации сообщения на семинарских и практических занятиях оцениваются по следующим критериям:

- соответствие заявленной теме;
- уместность, актуальность и количество использованных источников информации;
- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- глубина проработки представленных материалов;
- качество выступления (понятность, аргументированность, логика изложения);
- качество ответов на вопросы аудитории и умение димкутировать;
- наглядность (использования иллюстраций, примеров, наличие презентации).

Оценивание результатов выполнения практических заданий входит в накопленную оценку.

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия

преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Организация самостоятельной работы включает выполнение домашних заданий, групповую работу над ситуационными проектами, подготовку презентаций и материалов для выступлений и докладов на практических занятиях, научных семинарах и конференциях, участие в конкурсах и олимпиадах, а также написание эссе по темам изучаемой дисциплины.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний за счет работы с рекомендованными источниками информации;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности при индивидуальной и групповой подготовке к занятиям;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета, таких как иблотеchnый фонд, электронные библиотечные системы, информационно-правовые системы типа Гарант, Консультант Плюс.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- изучить основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;

- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

Самостоятельная подготовка студентов по теме заключается в предварительном изучении ими рекомендуемых литературных источников и подготовке докладов, презентаций, сообщений, выступлений по выбранной ими проблематике, представленной в вопросах для обсуждения и тестах по теме, эссе, домашних заданиях и задачах, а также выступлениях на занятии по вопросам, связанных с рассматриваемой темой.

Самостоятельная работа ориентирована на повышение уровня знаний в предметной области, развитие практических умений и навыков, освоение профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала. Она включает в себя:

- поиск, анализ, структурирование и представление собранной информации в форме доклада, сообщения, презентации, письменной работы;
- исследовательскую работу и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах;
- анализ научных публикаций по заранее определенной теме;
- анализ статистических и фактических материалов по выбранной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе фактических материалов.

Время выполнения самостоятельных работ определяются слушателями индивидуально, в соответствии с текущим освоением программы учебного курса.

В процессе организации самостоятельной работы обучающимся предлагается перечень вопросов для изучения, перечень тем эссе и задач, которые они в процессе обучения выполняют, и выступают с докладами и презентациями на практическом занятии.

Одной из форм самостоятельной работы студентов является выполнение домашних заданий по согласованным с преподавателем темам и срокам. В процессе презентации выполненных домашних заданий и решенных задач студенты комментируют полученные результаты и защищают свои решения и выводы в процессе коллективного обсуждения.

Домашнее задание оценивается по следующим критериям:

- Степень и уровень выполнения задания;
- Аккуратность в оформлении;
- Использование специальной литературы;
- Своевременность сроков выполнения.

Текущий контроль успеваемости студентов осуществляется в соответствии с рейтинговой системой оценки знаний. Текущий контроль знаний студентов очной формы обучения проводится на практических занятиях в форме обсуждения конкретных ситуаций и проблем, изложенных в вопросах для обсуждения, эссе, домашних заданиях, задачах и тестах по темам дисциплины. Студенты представляют свои презентации, доклады и сообщения по теме выполнения самостоятельных работ, презентаций эссе и проходят экспресс-тестирование или выполняют контрольные работы. В рамках текущего контроля знаний слушатели выполняют контрольные работы и проходят экспресс-тестирование по пройденным темам.

Промежуточный контроль осуществляется для определения уровня усвоения материала. Он основывается на текущем рейтинге студента, рассчитываемом с учетом посещаемости и активности при выполнении текущих заданий, работе в группе, результативности прохождения тестирования и выполнения контрольных работ.

Итоговый контроль знаний по курсу в целом проводится в форме экзамена посредством сдачи письменного или компьютерного теста в электронной образовательной среде Мудл. Оценивание включает в себя ответы на вопросы билета (теста) и решение задач по основным темам дисциплины.

## **5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **7.1 Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 434 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09524-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568046> (дата обращения: 15.10.2025).

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560127> (дата обращения: 15.10.2025).

3. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 286 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21633-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581850> (дата обращения: 15.10.2025).

4. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580479> (дата обращения: 15.10.2025).

5. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06388-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561840> (дата обращения: 15.10.2025).

6. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531717> (дата обращения: 15.10.2025).

7. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560244> (дата обращения: 15.10.2025).

8. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561419> (дата обращения: 15.10.2025).

## **7.2 Дополнительная литература**

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560469> (дата обращения: 15.10.2025).

2. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 465 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1045608. - ISBN 978-5-16-019213-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1995308> (Дата обращения - 22.10.2025)

3. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561329> (дата обращения: 15.10.2025).

4. Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16674-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544941> (дата обращения: 12.03.2025).

5. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента : Учебно-методическая литература [Электронный ресурс] : Альпина Паблишер, 2019 - 365 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=385879>

6. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560853> (дата обращения: 15.10.2025).

7. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 343 с. —

(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537325> (дата обращения: 12.03.2025).

8. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14644-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535679> (дата обращения: 12.03.2025).

9. Ураев, Н. Н., Стратегическое управление производственной системой вертикально интегрированной компании в цифровой экономике : учебное пособие / Н. Н. Ураев. — Москва : Русайнс, 2024. — 157 с. — ISBN 978-5-466-06760-6. — URL: <https://book.ru/book/953819> (дата обращения: 26.10.2025). — Текст : электронный.

10. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538640> (дата обращения: 12.03.2025).

11. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 295 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17072-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532340> (дата обращения: 12.03.2025).

### ***7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):***

1. Курс в ЭОС МУДЛ Стратегический менеджмент базовый курс <https://edu.vvsu.ru/course/view.php?id=13811>

2. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"

3. Профессиональный портал "Стратегическое управление" <http://bigc.ru/publications/other/strategy/>

4. Ресурсный центр по стратегическому планированию Стратплан 2019 <http://www.stratplan.ru/>

5. Стратегический менеджмент вводный курс на платформе СТЕПИК <https://stepik.org/course/58965/syllabus>

6. Центр стратегических разработок РФ <https://www.csr.ru/struktura/>

7. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>

8. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru"

9. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"

10. Open Academic Journals Index (OAJI). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>

11. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prilib.ru/>

12. Информационно-справочная система "Консультант Плюс" - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

**8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**

Основное оборудование:

- Компьютеры
- Проектор
- Мультимедийный комплект №2 (Проектор Sanyo PLC-XD2600, экран Draper Consul 178\*178, запасная лампа)
- Мультимедийный проектор №3 Casio XJ-M146

Программное обеспечение:

- □ Adobe Acrobat X Pro Russian
- □ Adobe Captivate 8.0
- □ iSpring Presenter 7.0
- □ iSpring Solutions iSpring Russian
- □ Microsoft Office 2013 Suites and Apps KMS
- □ Microsoft SharePoint Server Enterprise CAL 2010 Russian
- □ Microsoft SharePoint Server Standard CAL 2010

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля  
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАЗОВЫЙ КУРС**

Направление и направленность (профиль)  
38.03.01 Экономика. Цифровые технологии в экономике

Год набора на ОПОП  
2023

Форма обучения  
очная

Владивосток 2025

## 1 Перечень формируемых компетенций

| Название ОПОП ВО, сокращенное  | Код и формулировка компетенции                                                                                   | Код и формулировка индикатора достижения компетенции                                                                                          |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 38.03.01 «Экономика»<br>(Б-ЭУ) | ПКВ-2 : Способен выявлять новые рыночные возможности, разрабатывать экономические планы деятельности организаций | ПКВ-2.1к : Разрабатывает экономические планы по внедрению новых рыночных возможностей в деятельность организации и созданию новых предприятий |
|                                |                                                                                                                  | ПКВ-2.2к : Обосновывает выбор оптимального организационно-управленческого решения с экономической оценкой его последствий                     |

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

**Компетенция ПКВ-2 «Способен выявлять новые рыночные возможности, разрабатывать экономические планы деятельности организаций»**

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

| Код и формулировка индикатора достижения компетенции                                                                                          | Результаты обучения по дисциплине |        |                                                                                                                                              | Критерии оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                               | Код                               | Тип    | Результат                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ПКВ-2.1к : Разрабатывает экономические планы по внедрению новых рыночных возможностей в деятельность организации и созданию новых предприятий | РД 2                              | Умение | ПКВ-2 : Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации и на внешних рынках, для принятия управленческих решений; | ПКВ-2.3к : Предлагает и обосновывает варианты управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнюю экономическую деятельность; ПКВ-2.4к : Оценивает результативность и эффективность вариантов управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность; |
| ПКВ-2.2к : Обосновывает выбор оптимального организационно-управленческого решения с экономической оценкой его последствий                     | РД 2                              | Умение | ПКВ-2 : Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации и на внешних рынках, для принятия управленческих решений; | ПКВ-2.3к : Предлагает и обосновывает варианты управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнюю экономическую деятельность; ПКВ-2.4к : Оценивает результативность и эффективность вариантов управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность; |

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

### 3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

| Контролируемые планируемые результаты обучения |                                                                                                                                          | Контролируемые темы дисциплины                        | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС |                            |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Текущий контроль                                           | Промежуточная аттестация   |
| Очная форма обучения                           |                                                                                                                                          |                                                       |                                                            |                            |
| РД1                                            | Умение : ПКВ-1 : Способен разрабатывать сценарии инвестиционного проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды ; | 1.1. Современная концепция стратегического управления | Дискуссия                                                  | Тест                       |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Дискуссия                                                  | Экзамен в письменной форме |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Доклад, сообщение                                          | Тест                       |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Доклад, сообщение                                          | Экзамен в письменной форме |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Кейс-задача                                                | Тест                       |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Кейс-задача                                                | Экзамен в письменной форме |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Тест                                                       | Тест                       |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Тест                                                       | Экзамен в письменной форме |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Эссе                                                       | Тест                       |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Эссе                                                       | Экзамен в письменной форме |
|                                                |                                                                                                                                          | 1.2. Стратегии в организации                          | Дискуссия                                                  | Тест                       |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Дискуссия                                                  | Экзамен в письменной форме |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Доклад, сообщение                                          | Тест                       |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Доклад, сообщение                                          | Экзамен в письменной форме |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Кейс-задача                                                | Тест                       |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Кейс-задача                                                | Экзамен в письменной форме |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Тест                                                       | Тест                       |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Тест                                                       | Экзамен в письменной форме |
|                                                |                                                                                                                                          |                                                       | Эссе                                                       | Тест                       |

|  |  |                                                                      |                   |                            |
|--|--|----------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|
|  |  |                                                                      | Эссе              | Экзамен в письменной форме |
|  |  | 1.3. Стратегический анализ: основные объекты, методы и модели        | Дискуссия         | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Тест              | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Эссе              | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Эссе              | Экзамен в письменной форме |
|  |  | 1.4. Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки | Дискуссия         | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Тест              | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Эссе              | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Эссе              | Экзамен в письменной форме |
|  |  | 1.5. Стратегический выбор и формирование стратегии.                  | Дискуссия         | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Тест                       |

|     |                                                                                                                                                     |                                                       |                   |                            |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Кейс-задача       | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Тест              | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Эссе              | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Эссе              | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                     | 1.6. Управление реализацией стратегии                 | Дискуссия         | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Доклад, сообщение | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Кейс-задача       | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Тест              | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Эссе              | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Эссе              | Экзамен в письменной форме |
| РД2 | Умение : ПКВ-2 : Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений; | 1.1. Современная концепция стратегического управления | Дискуссия         | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Доклад, сообщение | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Кейс-задача       | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                     |                                                       | Тест              | Тест                       |

|  |  |                                                                      |                   |                            |
|--|--|----------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|
|  |  |                                                                      | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|  |  | 1.2. Стратегии в организации                                         | Дискуссия         | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Тест              | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|  |  | 1.3. Стратегический анализ: основные объекты, методы и модели        | Дискуссия         | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Тест              | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|  |  | 1.4. Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки | Дискуссия         | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Тест              | Тест                       |

|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       |                   |                            |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|
|     |                                                                                                                                                                                                                            | 1.5. Стратегический выбор и формирование стратегии.   | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Дискуссия         | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Доклад, сообщение | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Кейс-задача       | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Тест              | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                                                                                            | 1.6. Управление реализацией стратегии                 | Дискуссия         | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Доклад, сообщение | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Кейс-задача       | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Тест              | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Тест              | Экзамен в письменной форме |
| РДЗ | Навык : ОПК-3 : Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; | 1.1. Современная концепция стратегического управления | Дискуссия         | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Доклад, сообщение | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Кейс-задача       | Тест                       |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | Тест              | Тест                       |

|  |  |                                                               |                   |                            |
|--|--|---------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|
|  |  |                                                               | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                               | Эссе              | Тест                       |
|  |  |                                                               | Эссе              | Экзамен в письменной форме |
|  |  | 1.2. Стратегии в организации                                  | Дискуссия         | Тест                       |
|  |  |                                                               | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                               | Доклад, сообщение | Тест                       |
|  |  |                                                               | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                               | Кейс-задача       | Тест                       |
|  |  |                                                               | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                               | Тест              | Тест                       |
|  |  |                                                               | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                               | Эссе              | Тест                       |
|  |  |                                                               | Эссе              | Экзамен в письменной форме |
|  |  | 1.3. Стратегический анализ: основные объекты, методы и модели | Дискуссия         | Тест                       |
|  |  |                                                               | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                               | Доклад, сообщение | Тест                       |
|  |  |                                                               | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                               | Кейс-задача       | Тест                       |
|  |  |                                                               | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                               | Тест              | Тест                       |
|  |  |                                                               | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                               | Эссе              | Тест                       |
|  |  |                                                               | Эссе              | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                               | Дискуссия         | Тест                       |

|  |  |                                                                      |                   |                            |
|--|--|----------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|
|  |  | 1.4. Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Тест              | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Эссе              | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Эссе              | Экзамен в письменной форме |
|  |  | 1.5. Стратегический выбор и формирование стратегии.                  | Дискуссия         | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Тест              | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Тест              | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Эссе              | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Эссе              | Экзамен в письменной форме |
|  |  | 1.6. Управление реализацией стратегии                                | Дискуссия         | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Дискуссия         | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Тест                       |
|  |  |                                                                      | Доклад, сообщение | Экзамен в письменной форме |
|  |  |                                                                      | Кейс-задача       | Тест                       |

|  |  |  |             |                            |
|--|--|--|-------------|----------------------------|
|  |  |  | Кейс-задача | Экзамен в письменной форме |
|  |  |  | Тест        | Тест                       |
|  |  |  | Тест        | Экзамен в письменной форме |
|  |  |  | Эссе        | Тест                       |
|  |  |  | Эссе        | Экзамен в письменной форме |

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана и дает наибольший объем информации, обеспечивая глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньших затратах времени, чем это требуется большинству студентов в случае самостоятельного изучения материала. В процессе лекционного занятия студенты должны фиксировать основные моменты изучаемой темы в форме конспектов и схем, которые в дальнейшем при подготовке к практическим занятиям и контрольным мероприятиям будут способствовать быстрому восстановлению забытого материала.

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления изучаемых тем курса и охватывают все основные разделы дисциплины.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор конкретных примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входит модерирование процесса обсуждения, оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- качество и полнота ответов на вопросы, предлагаемые преподавателем и участниками;
- участие в дискуссиях и уровень аргументации;
- выступление с докладами и сообщениями по темам;
- выполнение проектных и иных заданий, выполненных при подготовке к практическому занятию;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий и организации дискуссий и деловых игр.

Доклады, презентации и сообщения отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний, а также корректность и строгость рассуждений.

Доклады, презентации сообщения на семинарских и практических занятиях оцениваются по следующим критериям:

- соответствие заявленной теме;
- уместность, актуальность и количество использованных источников информации;
- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- глубина проработки представленных материалов;
- качество выступления (понятность, аргументированность, логика изложения);
- качество ответов на вопросы аудитории и умение дискутировать;
- наглядность (использования иллюстраций, примеров, наличие презентации).

Оценивание результатов выполнения практических заданий входит в накопленную оценку.

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Организация самостоятельной работы включает выполнение домашних заданий, групповую работу над ситуационными проектами, подготовку презентаций и материалов для выступлений и докладов на практических занятиях, научных семинарах и конференциях, участие в конкурсах и олимпиадах, а также написание эссе по темам изучаемой дисциплины.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний за счет работы с рекомендованными источниками информации;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности при индивидуальной и групповой подготовке к занятиям;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета, таких как иблотеchnый фонд, электронные библиотечные системы, информационно-правовые системы типа Гарант, Консультант Плюс.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаже включается:

- цель и содержание задания;

- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- изучить основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

Самостоятельная подготовка студентов по теме заключается в предварительном изучении ими рекомендуемых литературных источников и подготовке докладов, презентаций, сообщений, выступлений по выбранной ими проблематике, представленной в вопросах для обсуждения и тестах по теме, эссе, домашних заданиях и задачах, а также выступлениях на занятии по вопросам, связанных с рассматриваемой темой.

Самостоятельная работа ориентирована на повышение уровня знаний в предметной области, развитие практических умений и навыков, освоение профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала. Она включает в себя:

- поиск, анализ, структурирование и представление собранной информации в форме доклада, сообщения, презентации, письменной работы;
- исследовательскую работу и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах;
- анализ научных публикаций по заранее определенной теме;
- анализ статистических и фактических материалов по выбранной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе фактических материалов.

Время выполнения самостоятельных работ определяются слушателями индивидуально, в соответствии с текущим освоением программы учебного курса.

В процессе организации самостоятельной работы обучающимся предлагается перечень вопросов для изучения, перечень тем эссе и задач, которые они в процессе обучения выполняют, и выступают с докладами и презентациями на практическом занятии.

Одной из форм самостоятельной работы студентов является выполнение домашних заданий по согласованным с преподавателем темам и срокам. В процессе презентации

выполненных домашних заданий и решенных задач студенты комментируют полученные результаты и защищают свои решения и выводы в процессе коллективного обсуждения.

Домашнее задание оценивается по следующим критериям:

- Степень и уровень выполнения задания;
- Аккуратность в оформлении;
- Использование специальной литературы;
- Своевременность сроков выполнения.

Текущий контроль успеваемости студентов осуществляется в соответствии с рейтинговой системой оценки знаний. Текущий контроль знаний студентов очной формы обучения проводится на практических занятиях в форме обсуждения конкретных ситуаций и проблем, изложенных в вопросах для обсуждения, эссе, домашних заданиях, задачах и тестах по темам дисциплины. Студенты представляют свои презентации, доклады и сообщения по теме выполнения самостоятельных работ, презентаций эссе и проходят экспресс-тестирование или выполняют контрольные работы. В рамках текущего контроля знаний слушатели выполняют контрольные работы и проходят экспресс-тестирование по пройденным темам.

Промежуточный контроль осуществляется для определения уровня усвоения материала. Он основывается на текущем рейтинге студента, рассчитываемом с учетом посещаемости и активности при выполнении текущих заданий, работе в группе, результативности прохождения тестирования и выполнения контрольных работ.

Итоговый контроль знаний по курсу в целом проводится в форме экзамена посредством сдачи письменного или компьютерного теста в в электронной образовательной среде МуДл. Оценивание включает в себя ответы на вопросы билета (теста) и решение задач по основным темам дисциплины.

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма которых по дисциплине составляет 100 баллов.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности\*

| Вид учебной деятельности | Наименование оценочного средства |               |              |                      |                       |                  |         |       |  |
|--------------------------|----------------------------------|---------------|--------------|----------------------|-----------------------|------------------|---------|-------|--|
|                          | Эссе реферат                     | Тест итоговый | Тест по теме | Доклад В выступление | Сообщение презентация | Задание 3 задача | Экзамен | Итого |  |
| Практические занятия     |                                  |               |              | 5                    | 5                     | 5                |         | 20    |  |
| Самостоятельная работа   | 10                               |               | 10           |                      |                       |                  |         | 20    |  |
| ЭОС ВВГУ/Ю РАЙТ          |                                  | 10            | 10           |                      |                       |                  | 20      | 40    |  |
| Промежуточная аттестация |                                  | 20            |              |                      |                       |                  |         | 20    |  |
| Итого                    | 10                               | 30            | 20           | 5                    | 5                     | 5                | 20      | 100   |  |

*\* виды учебной деятельности определяются преподавателем, их перечень в таблице примерный.*

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

| Сумма баллов по дисциплине | Оценка по промежуточной аттестации   | Характеристика качества сформированности компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| от 91 до 100               | «зачтено» / «отлично»                | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности. |
| от 76 до 90                | «зачтено» / «хорошо»                 | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.                                                                                                                                                                         |
| от 61 до 75                | «зачтено» / «удовлетворительно»      | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.                                                                         |
| от 41 до 60                | «не зачтено» / «неудовлетворительно» | У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| от 0 до 40                 | «не зачтено» / «неудовлетворительно» | Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

| Сумма баллов по дисциплине | Оценка по промежуточной аттестации   | Характеристика качества сформированности компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| от 91 до 100               | «зачтено» / «отлично»                | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности. |
| от 76 до 90                | «зачтено» / «хорошо»                 | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.                                                                                                                                                                         |
| от 61 до 75                | «зачтено» / «удовлетворительно»      | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.                                                                         |
| от 41 до 60                | «не зачтено» / «неудовлетворительно» | У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| от 0 до 40                 | «не зачтено» / «неудовлетворительно» | Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## 5 Примерные оценочные средства

### 5.1 анализ и разбор конкретных ситуаций

**Комплексный перечень заданий и кейсов по дисциплине «Стратегический менеджмент» (на основе материалов В. С. Абрамова)**

**Задание 1** (*о ценовом и качественном преимуществе*)

- **Суть:** сопоставление двух базовых конкурентных стратегий (по М. Портеру).
- **Цель:** научить студентов видеть различия в системах управления при выборе разных стратегических фокусов.
- **Ключевые аспекты для анализа:**
  - организация процессов (стандартизация vs. гибкость);
  - система мотивации (KPI по издержкам vs. KPI по инновациям);
  - маркетинг (ценовая коммуникация vs. ценностное позиционирование);
  - управление персоналом (эффективность vs. креативность).
- **Метод работы:** сравнительная таблица + мини-презентация выводов.

**Задание 2** (*функциональные стратегии для разных организаций*)

- **Суть:** применение теории функциональных стратегий к реальным профилям бизнеса.
- **Цель:** отработать навык «привязки» стратегий к специфике отрасли и стадии развития компании.
- **Фокус внимания:**
  - для новой сети магазинов — HR-стратегия и маркетинг;
  - для производителя труб — операционная и сбытовая стратегии;
  - для «Фарм-био» — НИОКР и патентная стратегия.
- **Метод работы:** групповая разработка «пакета» стратегий с обоснованием.

**Кейс «Благовещенский консервный завод»**

- **Суть:** анализ реальной ситуации с затратами и диверсификацией.
- **Цель:** практиковать SWOT, оценку стратегий диверсификации, расчёт рисков.
- **Сильные стороны кейса:**
  - актуальность проблемы роста затрат;
  - пример вертикальной интеграции (собственное производство тары);
  - возможность обсудить мотивы диверсификации.
- **Метод работы:**
  - индивидуальная подготовка SWOT;
  - групповое обсуждение стратегий;
  - презентация рекомендаций с аргументами.

---

## Часть 2. Новые кейсы и задания

**Кейс 1. «Стартап в сфере умного дома: выбор стратегии выхода на рынок»**

**Ситуация:**

Молодая компания разработала систему умного дома с голосовым управлением на русском языке. Бюджет ограничен, конкуренты — международные бренды с узнаваемым именем.

**Вопросы и задания:**

1. Проведите краткий PESTEL-анализ рынка умного дома в РФ.
2. Определите 2–3 возможные стратегии входа (нишевая, имитационная, прорывная).

3. Для каждой стратегии перечислите:
  - ключевые ресурсы и компетенции;
  - риски и способы их снижения;
  - метрики успеха на первый год.
4. Выберите оптимальную стратегию и обоснуйте выбор (не более 200 слов).

### **Кейс 2. «Сеть кофеен: балансировка стандартизации и локализации»**

#### **Ситуация:**

Федеральная сеть кофеен расширяет присутствие в регионах. В одних городах высокий спрос на «стандартный» формат, в других — на локальные вкусы (например, добавление национальных десертов).

#### **Вопросы и задания:**

1. Сформулируйте 2 варианта стратегии развития:
  - полная стандартизация;
  - гибридная модель (базовое меню + локальные позиции).
2. Для каждого варианта постройте матрицу рисков (вероятность × последствия).
3. Предложите КРІ для оценки эффективности каждой стратегии.
4. Как изменить организационную структуру, чтобы поддержать выбранную стратегию?

### **Задание 3. «Анализ стратегического разрыва»**

#### **Ситуация:**

Компания производит офисную мебель. Её цель — стать лидером по инновациям в сегменте эргономичных решений. Текущие показатели:

- доля рынка — 8 %;
- затраты на НИОКР — 3 % от выручки;
- время вывода новой модели — 18 месяцев.

#### **Задания:**

1. Определите стратегический разрыв (разницу между целями и текущей реальностью).
2. Предложите 3–4 стратегических инициативы для его сокращения.
3. Для каждой инициативы укажите:
  - требуемые ресурсы;
  - сроки реализации;
  - ожидаемый эффект.
4. Постройте упрощённую дорожную карту на 3 года.

### **Задание 4. «Выбор модели стратегического планирования»**

#### **Ситуация:**

Среднеразмерная IT-компания решает, какую модель стратегического планирования внедрить:

- классическое долгосрочное планирование (5 лет);
- Agile-стратегирование (квартальные циклы);
- сценарное планирование (3 сценария развития).

#### **Задания:**

1. Для каждой модели перечислите:
  - преимущества и недостатки;
  - условия применимости.
2. На основе профиля компании (быстроменяющийся рынок, высокая неопределённость) выберите оптимальную модель и обоснуйте.
3. Разработайте краткий план внедрения выбранной модели (5–7 шагов).

#### **Кейс 5. «Кризис поставщика: пересмотр цепочки ценностей»**

##### **Ситуация:**

Производитель электроники столкнулся с срывом поставок микросхем от ключевого поставщика. Необходимо пересмотреть цепочку создания ценности.

##### **Вопросы и задания:**

1. Выделите 3–4 критических звена цепочки ценностей для данной компании.
2. Для каждого звена предложите:
  - альтернативного поставщика/решение;
  - оценку затрат на переключение.
3. Разработайте план действий на 6 месяцев по снижению зависимости от одного поставщика.
4. Как эта ситуация повлияет на долгосрочную стратегию компании?

---

### **Часть 3. Объединённый перечень заданий и кейсов**

#### **Теоретико-аналитические задания:**

1. Сравнение стратегий ценового и качественного преимущества.
2. Разработка функциональных стратегий для трёх типов организаций.
3. Анализ стратегического разрыва и построение дорожной карты.
4. Выбор модели стратегического планирования.

#### **Практические кейсы:**

1. «Благовещенский консервный завод» — анализ затрат и диверсификации.
2. «Стартап в сфере умного дома» — выбор стратегии выхода на рынок.
3. «Сеть кофеен» — балансировка стандартизации и локализации.
4. «Кризис поставщика» — пересмотр цепочки ценностей.

#### *Краткие методические указания*

Доклады, выступления, презентации и сообщения отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний, умение использовать их в конкретных случаях и защищать собственную точку зрения в рамках корректных и строгих рассуждений с использованием обоснованных аргументов и фактов.

Доклады, презентации сообщения на семинарских и практических занятиях оцениваются по следующим критериям:

- · соответствие заявленной теме;
- · уместность, актуальность и количество использованных источников;
- · содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- · глубина проработки материала;
- · качество выступления (понятность, логика изложения);
- · ответы на вопросы аудитории;

наглядность (использования иллюстраций, примеров, наличие презентации).

## **Комплексный перечень заданий и кейсов по дисциплине «Стратегический менеджмент» (на основе материалов В. С. Абрамова)**

### **Задание 1 (о ценовом и качественном преимуществе)**

- **Суть:** сопоставление двух базовых конкурентных стратегий (по М. Портеру).
- **Цель:** научить студентов видеть различия в системах управления при выборе разных стратегических фокусов.
- **Ключевые аспекты для анализа:**
  - организация процессов (стандартизация vs. гибкость);
  - система мотивации (KPI по издержкам vs. KPI по инновациям);
  - маркетинг (ценовая коммуникация vs. ценностное позиционирование);
  - управление персоналом (эффективность vs. креативность).
- **Метод работы:** сравнительная таблица + мини-презентация выводов.

### **Задание 2 (функциональные стратегии для разных организаций)**

- **Суть:** применение теории функциональных стратегий к реальным профилям бизнеса.
- **Цель:** отработать навык «привязки» стратегий к специфике отрасли и стадии развития компании.
- **Фокус внимания:**
  - для новой сети магазинов — HR-стратегия и маркетинг;
  - для производителя труб — операционная и сбытовая стратегии;
  - для «Фарм-био» — НИОКР и патентная стратегия.
- **Метод работы:** групповая разработка «пакета» стратегий с обоснованием.

### **Кейс «Благовещенский консервный завод»**

- **Суть:** анализ реальной ситуации с затратами и диверсификацией.
- **Цель:** практиковать SWOT, оценку стратегий диверсификации, расчёт рисков.
- **Сильные стороны кейса:**
  - актуальность проблемы роста затрат;
  - пример вертикальной интеграции (собственное производство тары);
  - возможность обсудить мотивы диверсификации.
- **Метод работы:**
  - индивидуальная подготовка SWOT;
  - групповое обсуждение стратегий;
  - презентация рекомендаций с аргументами.

---

## **Часть 2. Новые кейсы и задания**

### **Кейс 1. «Стартап в сфере умного дома: выбор стратегии выхода на рынок»**

#### **Ситуация:**

Молодая компания разработала систему умного дома с голосовым управлением на русском языке. Бюджет ограничен, конкуренты — международные бренды с узнаваемым именем.

#### **Вопросы и задания:**

1. Проведите краткий PESTEL-анализ рынка умного дома в РФ.
2. Определите 2–3 возможные стратегии входа (нишевая, имитационная, прорывная).
3. Для каждой стратегии перечислите:
  - ключевые ресурсы и компетенции;

- риски и способы их снижения;
  - метрики успеха на первый год.
4. Выберите оптимальную стратегию и обоснуйте выбор (не более 200 слов).

### **Кейс 2. «Сеть кофеен: балансировка стандартизации и локализации»**

#### **Ситуация:**

Федеральная сеть кофеен расширяет присутствие в регионах. В одних городах высокий спрос на «стандартный» формат, в других — на локальные вкусы (например, добавление национальных десертов).

#### **Вопросы и задания:**

1. Сформулируйте 2 варианта стратегии развития:
  - полная стандартизация;
  - гибридная модель (базовое меню + локальные позиции).
2. Для каждого варианта постройте матрицу рисков (вероятность × последствия).
3. Предложите KPI для оценки эффективности каждой стратегии.
4. Как изменить организационную структуру, чтобы поддержать выбранную стратегию?

### **Задание 3. «Анализ стратегического разрыва»**

#### **Ситуация:**

Компания производит офисную мебель. Её цель — стать лидером по инновациям в сегменте эргономичных решений. Текущие показатели:

- доля рынка — 8 %;
- затраты на НИОКР — 3 % от выручки;
- время вывода новой модели — 18 месяцев.

#### **Задания:**

1. Определите стратегический разрыв (разницу между целями и текущей реальностью).
2. Предложите 3–4 стратегических инициативы для его сокращения.
3. Для каждой инициативы укажите:
  - требуемые ресурсы;
  - сроки реализации;
  - ожидаемый эффект.
4. Постройте упрощённую дорожную карту на 3 года.

### **Задание 4. «Выбор модели стратегического планирования»**

#### **Ситуация:**

Среднеразмерная IT-компания решает, какую модель стратегического планирования внедрить:

- классическое долгосрочное планирование (5 лет);
- Agile-стратегирование (квартальные циклы);
- сценарное планирование (3 сценария развития).

#### **Задания:**

1. Для каждой модели перечислите:
  - преимущества и недостатки;

- условия применимости.
- 2. На основе профиля компании (быстроменяющийся рынок, высокая неопределённость) выберите оптимальную модель и обоснуйте.
- 3. Разработайте краткий план внедрения выбранной модели (5–7 шагов).

### **Кейс 5. «Кризис поставщика: пересмотр цепочки ценностей»**

#### **Ситуация:**

Производитель электроники столкнулся с срывом поставок микросхем от ключевого поставщика. Необходимо пересмотреть цепочку создания ценности.

#### **Вопросы и задания:**

1. Выделите 3–4 критических звена цепочки ценностей для данной компании.
2. Для каждого звена предложите:
  - альтернативного поставщика/решение;
  - оценку затрат на переключение.
3. Разработайте план действий на 6 месяцев по снижению зависимости от одного поставщика.
4. Как эта ситуация повлияет на долгосрочную стратегию компании?

## **Часть 3. Объединённый перечень заданий и кейсов**

### **Теоретико-аналитические задания:**

1. Сравнение стратегий ценового и качественного преимущества.
2. Разработка функциональных стратегий для трёх типов организаций.
3. Анализ стратегического разрыва и построение дорожной карты.
4. Выбор модели стратегического планирования.

### **Практические кейсы:**

1. «Благовещенский консервный завод» — анализ затрат и диверсификации.
2. «Стартап в сфере умного дома» — выбор стратегии выхода на рынок.
3. «Сеть кофеен» — балансировка стандартизации и локализации.
4. «Кризис поставщика» — пересмотр цепочки ценностей.

### **Формы работы:**

- индивидуальная подготовка (анализ, расчёты, эссе);
- групповое обсуждение (дебаты, мозговой штурм);
- презентация решений (5–7 мин. на группу);
- рефлексия и обратная связь.

### *Шкала оценки*

#### **Критерии оценки:**

- глубина анализа (использование моделей и инструментов);
- обоснованность рекомендаций;
- учёт специфики отрасли и компании;
- чёткость презентации и аргументации.

| Оценка | Баллы* | Описание                                                                                                                                         |
|--------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5      | 36–39  | Студент в полном объеме раскрыл содержание темы сообщения, смог ответить на все поставленные вопросы, активно задавал вопросы другим докладчикам |

|   |       |                                                                                                                                                  |
|---|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | 30–35 | Студент раскрыл основные аспекты темы сообщения, смог ответить на большинство поставленных вопросов, не задавал вопросы другим докладчикам       |
| 3 | 24–29 | Студент раскрыл основные аспекты темы сообщения, испытывал затруднения при ответе на поставленные вопросы, не задавал вопросы другим докладчикам |
| 2 | 16–23 | Студент испытывал затруднения при раскрытии темы сообщения и при ответе на поставленные вопросы, не задавал вопросы другим докладчикам           |

## 5.2 Дискуссия

### Список тем эссе, рефератов и докладов по темам дисциплины

#### Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента

1. Как, с точки зрения Абрамова В.С., эволюционировали парадигмы стратегического управления и как это отразилось на понимании стратегического риска?
2. Проанализируйте различия между стратегическим планированием, управлением и мышлением. Какой подход в наибольшей степени интегрирует в себя риск-менеджмент как неотъемлемый элемент?
3. Обсудите тезис: «В современной турбулентной среде стратегия — это не детальный план, а система гипотез, которые постоянно проверяются». Какие риски порождает такой подход и как ими управлять?
4. Сравните школы стратегического формирования (из учебника) с точки зрения их отношения к неопределенности и риску. Какая школа, на ваш взгляд, наиболее адекватна для цифровой эпохи?
5. Каковы ключевые компетенции стратега-риск-менеджера в XXI веке? Как их развивать в рамках магистерской программы?
6. Разработайте аргументы «за» и «против» централизации функции стратегического риск-менеджмента на уровне Совета директоров.
7. Обсудите, как цифровизация и big data меняют саму сущность стратегического управления и порождают новые классы стратегических рисков (например, киберриски, риски использования ИИ).
8. Проанализируйте кейс компании, которая проигнорировала стратегические риски (на ваш выбор). В какой момент и почему система стратегического менеджмента в этой компании дала сбой?
9. Является ли устойчивое развитие и ESG-повестка новым стратегическим императивом или источником дополнительных рисков и затрат? Обоснуйте свою позицию, ссылаясь на концепции из учебника.
10. Как связаны корпоративная культура и эффективность стратегического управления? Может ли культура стать источником стратегического риска (например, культура замалчивания проблем)?

#### Тема 2. Анализ внешней среды организации

1. Какой инструмент PESTEL-анализа, на ваш взгляд, является наиболее значимым источником стратегических рисков в текущих условиях и почему? Приведите примеры.
2. Обсудите методику отраслевого анализа по М. Портеру. Каковы ключевые ограничения этой модели с точки зрения учета динамичных и непредсказуемых изменений (риск disruption)?
3. Как идентифицировать и оценить риски, исходящие от «сил», не включенных в модель пяти сил Портера (например, от компаний из смежных отраслей, регуляторов, технологических платформ)?
4. Разработайте сценарии (scenario planning) для отрасли по вашему выбору. Какой сценарий является наиболее рискованным и какие превентивные меры должна принять компания?

5. Что такое VUCA- и BANI-миры и как они меняют традиционные подходы к анализу внешней среды? Какой инструментарий анализа наиболее релевантен в таких условиях?
6. Как анализировать стратегические риски, связанные с макроэкономической нестабильностью (инфляция, колебания валютных курсов, санкции)?
7. Обсудите роль и риски, связанные с ключевыми стейкхолдерами (государство, общественные организации, медиа). Как карта стейкхолдеров может быть использована для управления репутационными рисками?
8. Проанализируйте, как глобальные тренды (например, деглобализация, низкоуглеродная экономика, старение населения) создают одновременно стратегические возможности и риски.
9. Как оценить риск появления нового технологического решения, способного разрушить существующую бизнес-модель вашей компании?
10. Каковы риски «слепых зон» в анализе внешней среды и как построить систему мониторинга, чтобы их минимизировать?

### **Тема 3. Анализ внутренней среды и ресурсной базы организации**

1. Сравните ресурсный подход (RBV) и модель VRIO с теорией заинтересованных сторон. Может ли сильная ресурсная база сама по себе стать источником риска (риск инерции, «ловушки компетенций»)?
2. Как провести аудит стратегических компетенций компании с точки зрения их устойчивости к кризисам и способности адаптироваться к изменениям?
3. Обсудите, как организационная структура может либо способствовать, либо препятствовать реализации стратегии и управлению рисками. Приведите примеры риск-ориентированных структур.
4. Что такое «динамические способности» и как их развивать? Является ли отсутствие динамических способностей ключевым стратегическим риском?
5. Как оценить риски, связанные с человеческим капиталом (риск потери ключевых сотрудников, риск недостаточной квалификации, риск токсичной корпоративной культуры)?
6. Проанализируйте цепочку ценности компании. Какие звенья цепочки являются наиболее уязвимыми с точки зрения операционных и стратегических рисков (например, зависимость от единственного поставщика)?
7. Как интеллектуальный капитал и нематериальные активы влияют на стратегическую устойчивость компании? Каковы риски их недооценки?
8. Обсудите взаимосвязь между операционной эффективностью (например, в рамках концепции бережливого производства) и стратегической гибкостью. Может ли чрезмерная оптимизация привести к росту стратегических рисков?
9. Разработайте систему ключевых показателей эффективности (KPI) для мониторинга внутреннего стратегического потенциала, которая включала бы и показатели риск-здоровья.
10. Как методы бенчмаркинга можно использовать для идентификации внутренних стратегических рисков и узких мест?

### **Тема 4. Формулирование стратегии: корпоративный уровень**

1. Обсудите преимущества и риски диверсификации (связанной и несвязанной) как корпоративной стратегии. В каких случаях диверсификация увеличивает, а в каких снижает совокупный стратегический риск компании?

2. Как матричные инструменты (BCG, McKinsey) могут быть дополнены анализом рисков бизнес-единиц? Разработайте предложения по включению риск-фактора в матрицу BCG.
3. Что такое «синергия» и каковы риски ее недостижения при реализации корпоративной стратегии (например, после M&A)?
4. Проанализируйте стратегические риски, связанные с различными ролями бизнес-единиц в корпоративном портфеле («звезды», «дойные коровы» и т.д.).
5. Каковы риски и выгоды от следования стратегии вертикальной интеграции в условиях нестабильности цепочек поставок?
6. Обсудите этические дилеммы и репутационные риски, возникающие при принятии решений о выводе бизнес-единицы с рынка или ее продаже.
7. Как корпоративный центр должен распределять ограниченные ресурсы между бизнес-единицами в условиях кризиса, минимизируя стратегические риски для портфеля в целом?
8. Является ли стратегия фокусирования на одном бизнесе (отказ от диверсификации) более или менее рискованной в долгосрочной перспективе? Обоснуйте.
9. Как управлять рисками, связанными с корпоративной идентичностью и брендом, особенно если портфель компаний широко диверсифицирован?
10. Разработайте аргументацию для Совета директоров «за» и «против» реализации стратегии международной диверсификации с точки зрения риск-менеджмента.

### **Тема 5. Формулирование стратегии: бизнес-уровень**

1. Сравните риски следования стратегиям лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования. В каких рыночных условиях каждая из них становится особенно рискованной?
2. Что такое «гибридная стратегия» (например, одновременное стремление к дифференциации и снижению издержек) и каковы риски «застыть посередине»?
3. Обсудите концепцию «голубого океана». Каковы риски создания нового рыночного пространства (риски непринятия рынком, риски копирования)?
4. Как стратегическая группа компаний влияет на ее профиль рисков? Проанализируйте на примере.
5. Каковы риски инноваций для бизнес-стратегии? Как управлять рисками, связанными с выводом на рынок радикально новых продуктов или услуг?
6. Обсудите, как цифровые платформы и экосистемы меняют природу конкуренции на бизнес-уровне и порождают новые типы стратегических рисков.
7. Как управлять рисками ценообразования в рамках выбранной бизнес-стратегии, особенно в условиях ценовых войн или высокой инфляции?
8. Проанализируйте риски, связанные с построением и удержанием конкурентного преимущества. Почему даже успешное преимущество со временем может быть утрачено (риск эрозии)?
9. Как методы ценообразования, основанные на ценности для потребителя (value-based pricing), влияют на риск-профиль бизнеса?
10. Разработайте план действий для бизнес-единицы, столкнувшейся с появлением на рынке «подрывного» инноватора.

### **Тема 6. Функциональные стратегии и стратегические проекты**

1. Как обеспечить согласованность функциональных стратегий (маркетинг, производство, НИОКР, HR, финансы) между собой и с общей бизнес-стратегией? Каковы риски рассогласованности?

2. Обсудите, как финансовая стратегия (структура капитала, дивидендная политика) может либо усиливать, либо ослаблять стратегическую устойчивость компании к шокам.
3. Каковы стратегические риски, связанные с кадровой политикой? Как стратегия управления талантами может mitigate риски потери ключевых компетенций?
4. Проанализируйте риски в стратегии НИОКР: риск недоинвестирования, риск провала проектов, риск неверного выбора технологического направления.
5. Как стратегия управления операциями (аутсорсинг, офшоринг, решоринг) влияет на профиль стратегических рисков компании (риски цепочки поставок, репутационные риски)?
6. Обсудите роль ИТ-стратегии как источника новых возможностей и новых рисков (кибербезопасность, зависимость от вендоров, риски цифровой трансформации).
7. Как методология управления проектами (например, Agile vs. Waterfall) соотносится с управлением рисками в стратегических инициативах?
8. Каковы риски «перекоса» в сторону одной из функциональных стратегий (например, чрезмерная фокусировка на финансовых показателях в ущерб инвестициям в развитие)?
9. Разработайте систему критериев для отбора стратегических проектов, которая наряду с финансовой отдачей учитывала бы стратегические риски.
10. Как управлять рисками реализации при запуске масштабной стратегической инициативы, требующей координации нескольких функциональных подразделений?

## **Тема 7. Реализация стратегии и стратегические изменения**

1. Почему, по статистике, большинство стратегий терпит неудачу на этапе реализации? Проранжируйте ключевые риски реализации по степени их значимости.
2. Обсудите модель 7-S Маккинси как инструмент диагностики рисков при проведении стратегических изменений. Какие элементы модели наиболее трудны для изменения и несут наибольшие риски?
3. Что такое «стратегическая инициатива» и как управлять портфелем таких инициатив, минимизируя риски их дублирования, конфликта и перерасхода ресурсов?
4. Каковы риски сопротивления персонала стратегическим изменениям и какие методы управления сопротивлением вы считаете наиболее эффективными?
5. Как система сбалансированных показателей (BSC) может быть использована не только для контроля, но и для проактивного управления рисками реализации стратегии?
6. Обсудите роль лидерства в реализации стратегии. Каковы риски, связанные с отсутствием вовлеченности топ-менеджмента?
7. Как управлять рисками коммуникации стратегии? Что будет, если стратегия не понята или не принята сотрудниками на разных уровнях?
8. Проанализируйте риски, связанные с реструктуризацией компании в рамках реализации новой стратегии (риск потери ключевых сотрудников, риск падения операционной эффективности).
9. Как создать систему мониторинга хода реализации стратегии, которая позволяла бы своевременно выявлять отклонения и управлять возникающими рисками?
10. Разработайте дорожную карту (roadmap) стратегических изменений для компании, выходящей на новый рынок, выделив ключевые контрольные точки и потенциальные риски на каждом этапе.

## **Тема 8. Оценка и контроль выполнения стратегии**

1. В чем заключается принципиальное различие между стратегическим контролем и оперативным (финансовым) контролем? Каковы риски подмены первого вторым?
2. Обсудите, какие нефинансовые показатели (например, индекс лояльности клиентов NPS, уровень инновационности) являются наиболее важными для стратегического контроля и сигнализируют о стратегических рисках.
3. Что такое «стратегический аудит» и какова его роль в системе управления стратегическими рисками?
4. Каковы риски использования устаревших или нерелевантных KPI для оценки выполнения стратегии? Приведите примеры «вредных» показателей.
5. Как часто и при каких условиях следует проводить корректировку стратегии? Каковы риски как слишком частой, так и слишком редкой корректировки?
6. Обсудите роль обратной связи от frontline-сотрудников и менеджеров нижнего звена в системе стратегического контроля. Каковы риски игнорирования этой обратной связи?
7. Как интегрировать систему управления рисками (ERM) в процесс стратегического контроля? Кто должен нести ответственность за этот процесс?
8. Проанализируйте риски, связанные с использованием систем бизнес-аналитики (BI) и больших данных для стратегического контроля (риск «паралича анализа», риск кибератак).
9. Как методы прогнозирования (forecasting) и ретроспективного анализа (backcasting) могут быть использованы для контроля стратегии и выявления новых рисков?
10. Разработайте предложения по проведению регулярного «стратегического смотра» (strategy review meeting), который был бы эффективен с точки зрения выявления и обсуждения ключевых стратегических рисков.

## **Тема 9. Инновации и стратегическое развитие**

1. Обсудите риски различных стратегий инноваций: внутренние R&D, партнерства, M&A, венчурные инвестиции. В каких ситуациях каждая из них предпочтительнее?
2. Что такое «открытые инновации» (open innovation) и каковы связанные с ними риски утечки интеллектуальной собственности и потери конкурентного преимущества?
3. Как управлять портфелем инновационных проектов с разным уровнем риска (от incremental до disruptive инноваций)?
4. Проанализируйте «парадокс инноватора»: почему успешные компании часто упускают возможности подрывных инноваций? Как управлять этим риском?
5. Каковы риски создания и функционирования отдельного подразделения/«сканкрада» для разработки радикально новых продуктов?
6. Обсудите роль корпоративной культуры в стимулировании инноваций. Может ли культура, нацеленная на минимизацию ошибок, сама по себе быть стратегическим риском в инновационной деятельности?
7. Как методы Agile и Lean Startup меняют подход к управлению рисками в инновационных проектах?
8. Каковы стратегические риски не-инвестирования в инновации, даже для компаний в традиционных, стабильных отраслях?
9. Как оценить потенциальный стратегический риск от появления нового технологического стандарта, который может сделать вашу продукцию нерелевантной?

10. Разработайте систему мотивации для сотрудников, которая поощряла бы разумный риск в инновационной деятельности, но при этом минимизировала бы безответственные эксперименты.

### **Тема 10. Стратегический риск-менеджмент**

1. Дайте определение стратегическому риску. Чем он принципиально отличается от операционного или финансового риска?
2. Обсудите процесс управления стратегическими рисками по Абрамову В.С. Какой этап этого процесса является, на ваш взгляд, наиболее сложным и критичным?
3. Какие методы качественной и количественной оценки стратегических рисков наиболее применимы на практике? В чем их ограничения?
4. Что такое «черные лебеди» и «серые носороги» в контексте стратегического риск-менеджмента? Как компании может подготовиться к ним?
5. Проанализируйте преимущества и недостатки различных методов реагирования на стратегические риски: уклонение, принятие, снижение, передача.
6. Как интегрировать систему риск-менеджмента (ERM) в процесс стратегического планирования и принятия решений? Каковы риски изолированного существования функции риск-менеджмента?
7. Обсудите роль стресс-тестирования и сценарного анализа в управлении стратегическими рисками. Разработайте пример сценария для стресс-теста.
8. Каковы риски, связанные с человеческим фактором в принятии стратегических решений (когнитивные искажения, группthink, избыточная уверенность)?
9. Какова роль Совета директоров и Комитета по рискам в системе стратегического риск-менеджмента? Каковы риски недостаточного надзора с их стороны?
10. Разработайте карту стратегических рисков (risk map) для гипотетической компании, работающей в международной высокотехнологичной отрасли.

### **Тема 11. Управление стоимостью компании и стратегический менеджмент**

1. Как стратегические решения влияют на стоимость компании (shareholder value)? Может ли ориентация на краткосрочную максимизацию стоимости быть источником стратегических рисков?
2. Обсудите методы оценки стратегических инвестиций (NPV, IRR, Real Options). Как метод реальных опционов (Real Options) помогает управлять рисками в стратегических проектах?
3. Что такое EVA (Economic Value Added) и как этот показатель связан с управлением стратегическими рисками, уничтожающими стоимость?
4. Каковы риски использования исключительно финансовых метрик для оценки успешности стратегии?
5. Проанализируйте взаимосвязь между инвестициями в нематериальные активы (бренд, R&D, человеческий капитал) и долгосрочной стратегической устойчивостью компании.
6. Как стратегические риски трансформируются в риск падения рыночной капитализации? Приведите примеры из практики.
7. Обсудите дилемму между распределением прибыли на дивиденды (удовлетворение акционеров) и реинвестированием в стратегическое развитие (снижение долгосрочных рисков).
8. Как коммуникация стратегии инвесторам и аналитикам влияет на стоимость компании и ее репутационные риски?
9. Каковы риски проведения M&A-сделки, мотивированной исключительно синергией, которая не материализуется, и как это разрушает стоимость?

10. Разработайте набор нефинансовых индикаторов, которые, по вашему мнению, являются ведущими индикаторами будущего роста стоимости компании и сигнализируют о состоянии стратегических рисков.

## **Тема 12. Особенности стратегического управления в современных условиях**

1. Как глобальные тренды (цифровизация, устойчивое развитие, геополитическая нестабильность) меняют саму природу стратегического управления и риск-менеджмента?
2. Обсудите концепцию «стратегической гибкости» (strategic agility). Что важнее в современных условиях: иметь идеальный план или обладать способностью быстро адаптироваться?
3. Каковы стратегические риски и возможности, связанные с переходом к экономике замкнутого цикла (circular economy) и реализацией ESG-принципов?
4. Как управление данными (Data Governance) и искусственный интеллект становятся новыми объектами и инструментами стратегического управления и риск-менеджмента?
5. Проанализируйте риски, связанные с построением бизнес-экосистем и партнерств с непредсказуемыми контрагентами (включая государство).
6. Что такое «антихрупкость» и как компании может не просто выживать в условиях неопределенности, но и извлекать из нее выгоду?
7. Обсудите этические вызовы и риски для репутации, с которыми сталкиваются современные стратеги (использование ИИ, вопросы приватности, социальное неравенство).
8. Каковы риски киберугроз для критической стратегической инфраструктуры компании и как их интегрировать в общую стратегию?
9. Является ли традиционное пятилетнее стратегическое планирование устаревшим? Какие альтернативные подходы к стратегированию вы видите и каковы их риски?
10. Разработайте профиль стратега-риск-менеджера 2025+: какими знаниями, навыками и личными качествами он должен обладать, чтобы быть эффективным в современных условиях?

### *Краткие методические указания*

Все письменные работы (доклады, выступления, сообщения, эссе, рефераты) выполняются в электронной форме и предварительно направляются преподавателю для оценки. Объем письменных работ в зависимости от исследуемой проблемы составляет не менее 3 и не более 8 страниц 12 кеглем через 1,5 интервала.

Структура письменной работы должна отражать последовательное и логичное и содержание исследуемой проблемы, включающее:

- 1) Введение – с указанием цели и актуальности, используемых материалов.
- 2) Содержание работы: разбор исследуемых материалов (статей, монографий) по определённой проблеме, описание основных подходов в используемых источниках; описание используемых методов, индикаторов; предлагаемые авторами подходы, механизмы, методы, их сравнительный анализ с позиции автора;
- 3) Заключение;
- 4) Список источников (не менее 3 зарубежных, изданных за последние 3-5 лет);
- 5) Приложения (при необходимости).

Письменные работы оцениваются по следующим критериям:

- соответствие заявленной теме;
- уместность, актуальность и количество использованных источников;
- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- глубина проработки материала;

- качество изложения (понятность, логика);
- наглядность (использования иллюстраций, примеров).

#### *Шкала оценки*

#### **Критерии оценки:**

- глубина анализа (использование моделей и инструментов);
- обоснованность рекомендаций;
- учёт специфики отрасли и компании;
- чёткость презентации и аргументации.

| Оценка | Баллы* | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5      | 36–39  | Ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа. |
| 4      | 30–35  | Ответ отражает знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках исследуемой темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.                                                                                                            |
| 3      | 24–29  | В ответе содержатся фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; обозначены затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий.                                                                                                                          |
| 2      | 16–23  | Студент испытывал затруднения при раскрытии темы работы. Ответ отражает незнание, либо отрывочное представление об изучаемой проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.                                                                                                                                                                                                                   |

### **5.3 Задания для решения кейс-задачи**

#### **Задания и кейс-задачи по темам дисциплины**

1. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами. Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимущества за счет качественных отличий своей продукции.

2. Перечислите, какие функциональные стратегии и их виды могут быть актуальны для следующих организаций:

1) новая сеть магазинов бытовой техники, пытается проникнуть на рынок, используя стратегию дифференциации персонала;

2) производитель металлических труб пытается стать лидером на российском рынке металлопроката;

3) научно-производственная компания «Фарм-био» приступила к производству не имеющей аналогов биологически активной добавки.

#### **Кейс (пример)**

ООО «Торгово-финансовое товарищество «Благовещенский консервный завод» в поисках стратегии

Ранним утром в кабинете экономиста ООО ТФП «БКЗ» раздался звонок:

- Геннадий Генрихович! Это Конфедератов Александр Степанович, давайте сегодня разберемся с вопросом о росте затрат на нашу продукцию? В чем там проблема? Мне нужна ваша консультация.

Вопросы и задания для обсуждения ситуации:

1. В чем состоят сильные и слабые стороны, возможности и угрозы данного предприятия?
2. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству предприятия?
3. Идентифицируйте вид диверсификации в результате организации собственного производства жестяной консервной тары?
4. Какие мотивы и предпосылки послужили стимулом для развития данного направления развития предприятия?
5. Определите достоинства и недостатки при реализации данной стратегии диверсификации?

*Краткие методические указания*

Задания и кейс-задачи по темам могут быть представлены как в форме письменных работ, так и в форме докладов и презентаций и оформлены в соответствии с требованиями к письменным или устным работам. Они отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний для использования на практике, а также корректность и строгость рассуждений.

*Шкала оценки*

**Критерии оценки:**

- глубина анализа (использование моделей и инструментов);
- обоснованность рекомендаций;
- учёт специфики отрасли и компании;
- чёткость презентации и аргументации.

| Оценка | Баллы* | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5      | 36–39  | Студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно. |
| 4      | 30–35  | Работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.                                                                                                                                          |
| 3      | 24–29  | Студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2      | 16–23  | Ответ отражает незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

#### 5.4 Примеры тестовых заданий

**Фонд примерных тестовых заданий:**

Выберите один или несколько правильных ответов.

1. **Что является главным отличием стратегического управления от оперативного в контексте государственного управления?**
  - а) Ориентация на решение текущих задач
  - б) Фокус на долгосрочное развитие и адаптацию к изменениям внешней среды
  - в) Преобладание контрольных функций
  - г) Ориентация исключительно на внутренние процессы
2. **Какой элемент стратегического управления отвечает на вопрос «Какой мы хотим видеть организацию в будущем?»**

- а) Миссия
  - б) Видение
  - в) Стратегические цели
  - г) Ключевые показатели эффективности (KPI)
3. **При проведении PESTLE-анализа для Министерства экономического развития, какой фактор будет рассматриваться в правовом (Legal) блоке?**
- а) Уровень инфляции
  - б) Изменения в Налоговом кодексе РФ
  - в) Новые технологии в промышленности
  - г) Миграционные тенденции
4. **В модифицированной для госуправления модели «Пяти сил» Портера, кто чаще всего является «покупателем»?**
- а) Вышестоящий орган власти
  - б) Гражданин (потребитель государственных услуг)
  - в) Бюджет
  - г) Частный инвестор
5. **Каков главный критерий ресурса или компетенции в модели VRIO, который обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество?**
- а) Ценность (Value)
  - б) Редкость (Rarity)
  - в) Защищенность от копирования (Inimitability)
  - г) Используемость организацией (Organization)
6. **При проведении SWOT-анализа для муниципального образования, что будет относиться к внешним угрозам?**
- а) Высокий уровень долговой нагрузки
  - б) Старение кадрового состава администрации
  - в) Сокращение федеральных трансфертов
  - г) Неэффективная организационная структура
7. **Какой квадрант матрицы Бостонской консультационной группы (BCG) наиболее точно характеризует проект развития городской среды, требующий больших инвестиций, но имеющий высокий потенциал роста?**
- а) «Звезда»
  - б) «Дойная корова»
  - в) «Темная лошадка» (или «Знак вопроса»)
  - г) «Собака»
8. **Стратегия, предполагающая выход органа власти с существующими услугами на новые группы потребителей (например, предоставление цифровых сервисов для малого бизнеса), – это стратегия по матрице Ансоффа:**
- а) Проникновение на рынок
  - б) Развитие рынка
  - в) Развитие продукта/услуги
  - г) Диверсификация
9. **Для повышения инвестиционной привлекательности региона путем создания особых экономических зон наиболее применима конкурентная стратегия:**
- а) Лидерства по издержкам
  - б) Дифференциации
  - в) Фокусирования
  - г) Сокращения
10. **Какой тип функциональной стратегии определяет политику найма, развития и мотивации персонала в государственном органе?**
- а) Финансовая стратегия

- б) Маркетинговая стратегия  
 в) Кадровая стратегия  
 г) Инновационная стратегия

11. Какая из перечисленных целей является корректно сформулированной с точки зрения концепции SMART?
- а) «Повысить качество жизни населения»  
 б) «Увеличить долю граждан, использующих портал госуслуг, с 60% до 80% к 2026 году»  
 в) «Стать лучшим городом страны»  
 г) «Снизить уровень бюрократии»

12. Система сбалансированных показателей (BSC) для мэрии города должна включать перспективу, отражающую:
- а) Финансовые результаты коммерческих предприятий города  
 б) Удовлетворенность граждан качеством предоставляемых услуг  
 в) Рентабельность активов  
 г) Долю на мировом рынке

13. Какой элемент модели McKinsey 7-S относится к «жестким» (hard) элементам?
- а) Разделяемые ценности (Shared Values)  
 б) Стратегия (Strategy)  
 в) Стилль управления (Style)  
 г) Состав сотрудников (Staff)

14. Основная причина «провалов реализации» стратегий в государственном управлении – это:
- а) Недостаточная проработанность текста стратегии  
 б) Сопротивление организационным изменениям и отсутствие механизмов реализации  
 в) Отсутствие анализа внешней среды  
 г) Избыток финансовых ресурсов

15. Какой тип стратегического контроля ориентирован на выявление отклонений от плана и их оперативное исправление?
- а) Стратегический надзор  
 б) Контроль по отклонениям  
 в) Контроль по результатам  
 г) Ретроспективный контроль

16. Первым шагом в модели управления изменениями Дж. Коттера является:
- а) Создание чувства безотлагательности  
 б) Формирование коалиции для изменений  
 в) Разработка стратегического видения  
 г) Закрепление достигнутых изменений в корпоративной культуре

17. Национальный проект «Цифровая экономика» с точки зрения уровня стратегического управления является:
- а) Функциональной стратегией  
 б) Корпоративной стратегией  
 в) Деловой стратегией  
 г) Competitive strategy

18. Ключевое ограничение для применения «гибких» (Agile) методологий в государственном стратегическом планировании – это:
- а) Необходимость строгого соблюдения бюджетного и законодательного процессов  
 б) Отсутствие квалифицированных кадров  
 в) Нежелание граждан участвовать в управлении  
 г) Отсутствие долгосрочных целей

19. Основная цель управления рисками на этапе реализации стратегии – это:
- а) Полностью исключить все риски

- б) Превратить все риски в возможности
- в) Заблаговременно идентифицировать риски и минимизировать их негативные последствия
- г) Переложить ответственность за риски на подрядчиков

- 20. Эффективность стратегического управления в госуправлении в конечном итоге оценивается по:**
- а) Объему освоенных бюджетных средств
  - б) Количеству проведенных совещаний
  - в) Степени достижения стратегических целей и положительным изменениям для общества
  - г) Строгости соблюдения регламентов

*Краткие методические указания*

Отвечая на вопросы теста студенту необходимо определить один или несколько правильных вариантов ответа, ответить на вопросы по сопоставлению, руководствуясь знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельно работы.

*Шкала оценки*

**Критерии оценки:**

- глубина анализа (использование моделей и инструментов);
- обоснованность рекомендаций;
- учёт специфики отрасли и компании;
- чёткость презентации и аргументации.

| Оценка | Баллы* | Описание                                                                                                                                                                                                                               |
|--------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5      | 36–39  | Студент демонстрирует отличное и всестороннее знание основных терминов и теоретических вопросов соответствующих разделов дисциплины, способность дать им определение и корректно использовать их в контексте содержания дисциплины     |
| 4      | 30–35  | Студент демонстрирует хорошее знание основных терминов и вопросов соответствующих разделов дисциплины, способность дать им определение, допускает незначительные ошибки при их использовании их в контексте содержания дисциплины      |
| 3      | 24–29  | Студент демонстрирует удовлетворительное знание основных терминов и вопросов соответствующих разделов дисциплины, способность дать им определение, но испытывает затруднения при их использовании их в контексте содержания дисциплины |
| 2      | 16–23  | Студент демонстрирует отсутствие знания основных терминов и вопросов соответствующих разделов дисциплины, не способен дать им определение и корректно использовать их в контексте содержания дисциплины                                |

**5.5 экзамен в форме теста**

**Экзаменационный тест по дисциплине «Стратегический менеджмент» (по учебнику В. С. Абрамова, 2025 г.)**

**Общее описание:**

- **Количество вопросов:** 30.
- **Типы вопросов:** одиночный выбор, множественный выбор, сопоставление, верно/неверно, открытый вопрос.
- **Время на выполнение:** 90 мин.
- **Максимальный балл:** 50.
- **Критерии оценки:**
  - 45–50 баллов — «отлично»;
  - 36–44 балла — «хорошо»;
  - 26–35 баллов — «удовлетворительно»;
  - менее 26 баллов — «неудовлетворительно».

---

**Вопросы теста**

1. (Одиночный выбор) Что является ядром стратегического менеджмента?
- а) Оперативное управление
  - б) Долгосрочное целеполагание и адаптация к внешней среде
  - в) Финансовый учёт
  - г) Контроль качества продукции

2. (Множественный выбор) Какие элементы входят в миссию организации?
- а) Цель существования
  - б) Ценности
  - в) Краткосрочные КРІ
  - г) Сфера деятельности
  - д) Список конкурентов

3. (Сопоставление) Соотнесите концепции с их авторами:

- 1. Пять сил конкуренции
- 2. Матрица БКГ
- 3. Сбалансированная система показателей
  - а) Д. Нортон и Р. Каплан
  - б) М. Портер
  - в) Бостонская консалтинговая группа

4. (Верно/неверно) Стратегический план должен оставаться неизменным на весь срок реализации.

5. (Открытый вопрос) Перечислите **три** ключевых этапа процесса стратегического управления.

6. (Одиночный выбор) Какая стратегия предполагает концентрацию на узком сегменте рынка?
- а) Дифференциация
  - б) Лидерство по издержкам
  - в) Фокусирование
  - г) Диверсификация

7. (Множественный выбор) Что относится к факторам макросреды (PESTEL)?
- а) Технологические инновации
  - б) Структура управления компании
  - в) Законодательные изменения
  - г) Потребительские предпочтения
  - д) Экономические циклы

8. (Сопоставление) Соотнесите виды стратегий с примерами:

- 1. Корпоративная стратегия
- 2. Деловая стратегия
- 3. Функциональная стратегия
  - а) Внедрение CRM-системы в отделе продаж
  - б) Выход на международный рынок
  - в) Разработка уникального торгового предложения для сегмента премиум

9. (Верно/неверно) Бюджетирование полностью заменяет стратегическое планирование.

10. (Открытый вопрос) Назовите **два** преимущества сценарного планирования.

11. (Одиночный выбор) Что такое стратегический разрыв?
- а) Разница между текущими и целевыми показателями
  - б) Конфликт между подразделениями

в) Ошибка в расчётах бюджета  
г) Задержка в реализации плана

12. (Множественный выбор) Какие факторы влияют на выбор стратегии?

- а) Ресурсы компании  
б) Конкурентная среда  
в) Личные предпочтения СЕО  
г) Цели организации

д) Технологические тренды

13. (Сопоставление) Соотнесите методы анализа с их фокусом:

1. PESTEL
2. SWOT
3. Пять сил Портера
  - а) Оценка конкурентного давления в отрасли
  - б) Анализ макросреды
  - в) Синтез внутренней и внешней среды

14. (Верно/неверно) Стратегия фокусирования всегда менее прибыльна, чем стратегия дифференциации.

15. (Открытый вопрос) Приведите **один** пример вертикальной интеграции.

16. (Одиночный выбор) Какая стратегия нацелена на снижение затрат для увеличения доли рынка?

- а) Дифференциация  
б) Лидерство по издержкам  
в) Диверсификация

г) Инновационная стратегия

17. (Множественный выбор) Что входит в сбалансированную систему показателей (BSC)?

- а) Финансы  
б) Клиенты  
в) Внутренние процессы  
г) Персонал и развитие

д) Политическая среда

18. (Сопоставление) Соотнесите этапы стратегического цикла с действиями:

1. Анализ среды
2. Формулирование стратегии
3. Реализация
4. Контроль
  - а) Разработка KPI и мониторинг
  - б) Проведение SWOT-анализа
  - в) Выбор стратегических альтернатив
  - г) Внедрение новых процессов

19. (Верно/неверно) Стратегическая цель должна быть измеримой (по принципу SMART).

20. (Открытый вопрос) Назовите **два** признака «зрелой» стратегической культуры.

21. (Одиночный выбор) Что означает термин «диверсификация»?

- а) Расширение ассортимента в рамках текущего рынка  
б) Вход в новые рынки или отрасли  
в) Снижение издержек производства  
г) Усиление маркетинга

22. (Множественный выбор) Какие риски характерны для стратегии инноваций?
- |    |         |                  |    |             |
|----|---------|------------------|----|-------------|
| а) | Высокие | затраты          | на | НИОКР       |
| б) |         | Неопределённость |    | спроса      |
| в) | Быстрое | устаревание      |    | технологий  |
| г) |         | Низкая           |    | конкуренция |
- д) Стабильность рынка

23. (Сопоставление) Соотнесите типы диверсификации с примерами:

1. Связанная диверсификация
2. Несвязанная диверсификация
  - а) Производитель бытовой техники запускает линейку косметики
  - б) Автопроизводитель начинает выпуск электромобилей

24. (Верно/неверно) Стратегическое планирование исключает необходимость оперативного управления.

25. (Открытый вопрос) Приведите **один** пример неценовой конкуренции.

26. (Одиночный выбор) Какой метод предполагает разработку нескольких альтернативных сценариев будущего?
- |    |             |                |
|----|-------------|----------------|
| а) |             | Экстраполяция  |
| б) | Сценарное   | планирование   |
| в) |             | Бюджетирование |
| г) | PEST-анализ |                |

27. (Множественный выбор) Что влияет на устойчивость конкурентного преимущества?

- |    |              |                     |
|----|--------------|---------------------|
| а) | Уникальность | ресурсов            |
| б) | Барьеры      | входа на рынок      |
| в) | Скорость     | изменений в отрасли |
| г) | Размер       | компании            |
- д) Личные связи руководства

28. (Сопоставление) Соотнесите стратегии с их целями:

1. Стратегия роста
2. Стратегия стабилизации
3. Стратегия сокращения
  - а) Сохранение текущей доли рынка
  - б) Увеличение масштабов бизнеса
  - в) Оптимизация затрат и выход из убыточных направлений

29. (Верно/неверно) Матрица БКГ используется для анализа конкурентной среды на уровне отрасли.

30. (Открытый вопрос) Назовите **один** инструмент для оценки эффективности стратегии.

*Краткие методические указания*

## Правила оценивания

- Одиночный выбор : 1 балл за вопрос.
- Множественный выбор : баллы делятся на число верных вариантов (например, 2 балла за 3 верных ответа =

*Шкала оценки*

Шкала оценок:

- 45–50 баллов — «отлично»;

- 36–44 балла — «хорошо»;
- 26–35 баллов — «удовлетворительно»;
- менее 26 баллов — «неудовлетворительно».